

abo+ INTERVIEW

Fragen wir doch den Bauch: Entscheidungsexperte verrät, wie wir uns entscheiden und uns dabei beeinflussen lassen

Die meisten Menschen denken, sie sind rationale Entscheider. Doch laut Entscheidungsexperte Reto Blum urteilen wir eher intuitiv. Blum behauptet, wir ähneln Homer Simpson mehr, als wir glauben.

Felix Ott

27.10.2023, 05.00 Uhr

abo+ **Exklusiv für Abonnenten**





Entscheidungsexperte Reto Blum erklärt, wie wir uns für
welchen Weg entscheiden.

Bild: Alex Spichale

Was war die erste Entscheidung, die Sie heute getroffen haben?

Reto Blum: Ob ich «Snooze» drücken oder aufstehen soll. Wir sind uns ja gar nicht bewusst, wie viele Entscheidungen wir täglich treffen.

Wenn ich bei meinen Referaten oder an Workshops die Teilnehmenden frage, sagen sie vielleicht 100 oder 200, die mutigen sagen vielleicht 1000. Doch Studien zeigen, dass es um die 20'000 Entscheidungen pro Tag sind.

Ich nehme an, viele davon laufen unbewusst ab.

Genau. Zum Glück, wenn wir jede der 20'000 Entscheidungen durchdenken würden, kämen wir wahrscheinlich gar nicht aus dem Haus.

Und wie war das beim «Snoozen» oder Aufstehen? War das eine bewusste oder intuitive Entscheidung?

Das war eine sehr bewusste Entscheidung gegen das «Snoozen». Der Tag ist zu voll.

Der Entscheidungsarchitekt



Reto Blum ist Experte für Verhaltensökonomie und kombiniert dieses Wissen mit seiner Berufserfahrung im Marketing und im Produktmanagement einer Regionalbank. Er bezeichnet sich als Entscheidungsarchitekt. Blum ist ausserdem Buchautor und hat die Firma Human Decision Design GmbH mitgegründet. Er unterstützt und berät seit 20 Jahren Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen. Er doziert an verschiedenen Hochschulen und tritt regelmässig als Keynote Speaker an Konferenzen und Podien auf.

Sie sind Entscheidungsexperte. In Ihrer Funktion beraten Sie vor allem Entscheider, also Unternehmer und Geschäftsführer. Was für Kundenschaft nimmt Ihre Dienste in Anspruch?

Das ist sehr durchmischt. Ich berate grosse Konzerne, aber auch ganz kleine KMU. Und so unterschiedlich diese Firmen sind, so unterschiedlich sind auch ihre Anliegen. Der gemeinsame Nenner ist aber immer der gleiche: Es geht immer darum, besser zu verstehen, wie wir Menschen funktionieren, und daraus die richtigen Entscheidungen abzuleiten.

Als Entscheidungsarchitekt besteht meine Aufgabe darin, mit diesem Wissen die Entscheidungssituationen so zu gestalten, dass prognostizierbare Resultate folgen.

Mit welchen Anliegen kommen die Leute auf Sie zu?

Alle Entscheider, die mich kontaktieren, wollen erfolgreicher werden bei dem, was sie tun. Während die einen ihre Strategie anpassen oder die Profitabilität steigern wollen, möchten andere ihren Vertrieb, die Kommunikation und das Marketing so ausrichten, dass auch ihre Kunden bessere Entscheidungen treffen.

Besser entscheiden? Sie meinen, dass sich die Kunden für das Unternehmen und seine Produkt entscheiden?

Genau. Wir bieten Unternehmensberatung und -entwicklung immer unter Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse an. Das ist quasi unsere Brille, durch die wir schauen. Zudem bieten wir Schulungen für Vertriebsleute und Workshops mit Teams, die besser verstehen wollen, wie ihre Kunden funktionieren.

Sie haben die Verhaltensökonomie angesprochen. Was ist das genau?

In den 1970ern haben Psychologen begonnen, die Art, wie die Ökonomie uns Menschen beschreibt, zu hinterfragen. Sie waren der Überzeugung, dass das Modell des «Homo oeconomicus» als rationalen Entscheiders den realen Menschen und sein Verhalten nicht korrekt darstellt. Diese Psychologen, einige darunter Nobelpreisträger, haben angefangen, anhand vieler Experimente mit Tausenden Leuten herauszufinden, wie Menschen wirklich entscheiden.

Und was kam dabei heraus? Wie entscheiden die Menschen wirklich?

Einer der ersten Verhaltensökonominnen hat sich noch nicht so richtig getraut zu sagen, wir entscheiden irrational, sondern nannte es «bounded rationality», also begrenzte Rationalität. Heute steht fest, dass wir viel mehr intuitiv als rational entscheiden. Ob es uns gefällt oder nicht. Bei den unzähligen Experimenten konnten Psychologen etwa 250 Entscheidungsmuster identifizieren. Das sind Verhaltensweisen, die wir Menschen immer wieder an den Tag legen. Denn bei bestimmten Entscheidungssituationen entscheiden die Menschen immer gleich. Ich stelle oft die Frage: Wer von euch denkt, dass er besser Auto fährt als der Durchschnitt. Ich weiss bereits im Voraus, dass etwa 80 Prozent die Hand hochstrecken werden. Was eigentlich nicht sein kann, da in einer zufälligen Gruppe nur 50 Prozent besser fahren als der Durchschnitt.

Die Leute überschätzen sich also.

Genau, Selbstüberschätzung ist eines dieser 250 Verhaltensmuster. Wenn man diese kennt, kann man die Entscheidungen des Gegenübers prognostizieren und aktiv gestalten. Und das kann man im Verkauf, bei der Strategieentwicklung und bei der Positionierung des Unternehmens einfließen lassen. Zu den Verhaltensmuster gehören beispielsweise die «Verlust Aversion», also die Tendenz Verluste stärker zu gewichten als Gewinne oder der «Status Quo Bias», die Neigung den derzeitigen Zustand allen anderen vorzuziehen. Beim «Confirmation Bias» schauen Menschen nur auf die Informationen,

die mit der eigenen Sichtweise übereinstimmen. So denken wir beispielsweise, dass viele Leute Montags genervt sind. Allerdings suchen wir am Montag genervte Personen. Wir ignorieren die gut gelaunten und bestätigen damit unsere Vermutung.

Und 250 Verhaltensmuster reichen bereits, um sein Gegenüber zu kennen?

Zu kennen, nicht unbedingt, aber zu wissen, wie sich das Gegenüber in gewissen Situationen verhalten wird. Der erste Schritt ist, zu verstehen, wie entscheidet mein Gegenüber. Und der zweite Schritt ist, die Entscheidungssituation entsprechend zu gestalten. Bleiben wir beim Thema Autofahren. Ich möchte beispielsweise eine Petition über die Abschaffung der Gurtpflicht machen. Wenn ich die Menschen zuerst frage, wie gut sie Auto fahren, hat das einen Einfluss darauf, wie sie zum Thema Angurten stehen. Nur zu wissen, wie der Mensch funktioniert, reicht nicht, man muss auch wissen, was man daraus macht.

Für mich klingt das auch ein wenig nach Manipulation.

Immer schon haben Anbieter von Produkten und Dienstleistungen geworben. Heute nennt sich das Marketing. Dieses hat immer zum Ziel, etwas zu bewirken, sprich, unsere Entscheidung zu beeinflussen. Manipulation entsteht erst dann, wenn das Gegenüber in seiner Entscheidungsfreiheit eingeschränkt wird oder die Entscheidung zu einem Nachteil führt. Die Anwendung von Entscheidungsmustern im



Entscheidungsarchitekt Reto Blum.
Bild: Alex Spichale

Verkauf sind heute schon omnipräsent. Nehmen wir den Herdentrieb: Auf Onlineshops werden oft Artikel mit «meistgekauft» gekennzeichnet. Wenn ein Anbieter ein Produkt mit «meistgekauft» deklariert und es nicht stimmt, dann ist es Manipulation. Wenn es aber stimmt, hilft es dem Gegenüber, eine intuitive Entscheidung zu treffen. Denn wir Menschen treffen lieber intuitiv Entscheidungen. Sie fallen uns leichter und wir bereuen sie weniger.

Warum zieht der Mensch vor, eine einfache Entscheidung zu treffen und nicht eine rationalere und vielleicht bessere?

Unser Gehirn wiegt zwischen zwei und drei Prozent unseres Körpergewichtes, konsumiert aber bis zu 25 Prozent unserer Energie. Das duale Entscheidungssystem mit rationalen und intuitiven Entscheidungen ist eine biologische Hilfe, um Energie zu sparen. Denken erschöpft uns rasch und wir versuchen es so gut es geht zu verhindern.

Im Zusammenhang mit dem dualen Entscheidungssystem habe ich in Ihrem Schaffen immer wieder die Namen Mister Spock und Homer Simpson gelesen. Was hat es damit auf sich?

Dabei geht es darum, dass der rationale und der irrationale Mensch oder «Homo oeconomicus» und «Homo irrationalis» keine allgemein gängigen und wenig fassbare Begriffe sind. Mister Spock vom Raumschiff Enterprise hingegen kennt jeder. Er ist ein faktenbasierter, kühler und emotionsloser Entscheider. Er ist Symbol für den «Homo oeconomicus». Homer Simpson hingegen ist das Paradebeispiel für einen intuitiven Menschen. Er ist sehr bauchgesteuert, emotionsbasiert und macht sich kaum Gedanken, bevor er Entscheidungen trifft. Und so funktionieren wir eher.

Das heisst, wir sind alle wie Homer Simpson?

Ja, das ist leider so. In meinen Referaten frage ich das Publikum, wie rational sie sich einschätzen. Im Verlauf weiterer Fragen beginnen sie zu zweifeln und merken, dass sie gar nicht so rational entscheiden. Das kann auch ein bisschen schmerzhaft sein.

Soll das heissen, wir sind eigentlich alle dumm?

Nein, das heisst es nicht. Erstens könnten wir ohne Intuition nicht überleben. Die Intuition hilft uns, schnell zu entscheiden und dabei Energie zu sparen. Zweitens gibt es viele Verhaltensmuster. Sie helfen uns, schnelle und gute Entscheidungen zu treffen. Insbesondere dann, wenn wir auf Erfahrung zurückgreifen können. Eine solche Faustregel kennen wir alle: Was sich gestern bewährt hat, bewährt sich auch heute und morgen.

Aber wenn die Menschen eher irrational entscheiden und zu intuitiv handeln, verpassen wir dann nicht viele Chancen?

Doch, man verpasst laufend Chancen. Nehmen wir die Partnerwahl als Beispiel. Es ist statistisch, also rational gesehen, gar nicht möglich bei über 8 Milliarden Menschen den Besten oder die Beste zu finden.

Sagt die Verhaltensökonomie etwas dazu, wie man mit diesen verpassten Chancen umgeht?

Ja, die Verhaltensökonomie, insbesondere die Intuitionsforschung, sagt klar, es brauche ein Bewusstsein für unsere blinden Flecken. Man muss seine eigenen Entscheidungsmuster kennen. Denn wenn ich weiss, wie ich funktioniere, kann ich entsprechend reagieren und beispielsweise Tempo aus einer Entscheidungssituation nehmen, dem Hirn Zeit geben, eine rationale Entscheidung zu treffen.

Und wenn wir genug Zeit haben, wie treffen wir die richtige Entscheidung?

Erfahrungsbasierte Intuition macht uns schnell und zuverlässig. Aber wenn wir in etwas keine Erfahrung haben, dann müssen wir einen rationalen Entscheidungsweg einschlagen. Beispielsweise indem man Argumente für und gegen eine Option festhält. Und wenn man sich mal nicht entscheiden kann, rate ich zu folgendem Vorgehen: Werfen Sie eine Münze, und Sie werden bereits beim Wurf realisieren, welche Option man eigentlich gar nicht will.

Wie ist das bei Ihnen persönlich, treffen Sie aufgrund Ihrer Tätigkeit eher rationalere Entscheidungen als der Durchschnittsmensch?

Das hat sich mit den Jahren schon verändert. Weil ich jetzt diese Verhaltensmuster kenne. Nicht nur weil ich viel gelesen habe, sondern weil ich die Experimente auch an mir durchgeführt habe. Deshalb gibt es bestimmte Situationen, in denen ich rationaler entscheide als andere. Aber es ist nicht immer so.

Wie die erste Frage zeigte, Sie machen bereits beim Start in den Tag eine rationale Entscheidung. Wie ist es bei der letzten Entscheidung am Abend?

Nach langen Tagen sind auch meine kognitiven Ressourcen erschöpft, und ich bin, wie alle Menschen auch, geneigt, nur noch intuitiv zu entscheiden. Mein letzter rationaler Entscheid am Abend ist immer, keine wichtigen Entscheidungen mehr zu treffen. Das hat sich bewährt.

Für Sie empfohlen

[Weitere Artikel >](#)



«KEINE ALTERNATIVE»

**Hero schliesst definitiv
das Werk in Lenzburg:
Der CEO spricht von
einem «traurigen Tag»**



abo+ IMMOBILIEN

**So
(un)erschwinglich
sind Eigenheime
für den
Mittelstand im
Aargau**



abo+ BILD DES MONATS

**Das Schandmal
der
Bedenkenlosigkeit:
Der Aargau und
seine landesweiten
Müllskandale**



abo+ BADEN

**«Es gibt
keinerlei
Vorwarnung!»:
Plötzlich hob
sich der Poller
aus dem
Boden -
Totalschaden**



GLEISSCHADEN

**Pendler auf der
Bahnstrecke
Baden-Brugg
brauchten
Geduld -
Einschränkungen
bis Mitternacht**

↻ Aktualisiert



Copyright © Aargauer Zeitung. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung,
Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne
vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Aargauer Zeitung ist nicht gestattet.